



La réussite des pôles de compétitivité: Le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire.

Sylvie Ehlinger, Véronique Perret

► To cite this version:

Sylvie Ehlinger, Véronique Perret. La réussite des pôles de compétitivité: Le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire.. Etats Généraux du Management, Oct 2008, Paris, France. pp.31-41. halshs-00536299

HAL Id: halshs-00536299

<https://shs.hal.science/halshs-00536299>

Submitted on 15 Nov 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La réussite des pôles de compétitivité : Le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire.

Sylvie Ehlinger — Thema, Université Cergy-Pontoise

Véronique Perret — DRM, Université Dauphine

Paru dans Ehlinger, S. & Perret, V. (2009), « Management : enjeux de demain », in Pras, B. (Coord), 31-41, Paris : Fnege Vuibert.

Résumé : Parmi les multiples études portant sur les clusters à travers le monde, certaines voix s'élèvent pour souligner les limites de la théorie de Michael Porter défendue dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel des nations », qui a largement contribué au développement des clusters et selon laquelle la localisation des acteurs sur un territoire serait facteur de succès. Nous inscrivant dans cette mouvance critique, il nous semble nécessaire d'élargir le champ de la réflexion en sollicitant en particulier les travaux des géographes afin de déterminer les conditions d'une intégration réussie des pôles de compétitivité sur un territoire.

Initiés en 2005 par une politique volontariste des pouvoirs publics, les premiers pôles de compétitivité français ont maintenant trois ans d'existence. Il est évidemment prématuré de statuer aujourd'hui de manière définitive sur la réussite ou l'échec de cette initiative. En effet, les dynamiques d'innovation et de développement local en jeu s'inscrivent nécessairement dans le long terme et l'hétérogénéité des situations, caractéristique essentielle du paysage des pôles de compétitivité français, limite nécessairement la pertinence d'une évaluation unidimensionnelle. Une évaluation récente conduite par les cabinets Boston Consulting Group et CM International, fournit cependant un premier bilan de la manière dont les différents pôles ont été en mesure de répondre aux enjeux économiques, politiques et sociaux en matière de développement local et de dynamisme entrepreneurial qui ont présidé à leur mise en œuvre. Les résultats de cette évaluation, menée sur les 71 pôles labellisés, ont été rendus publics en Juin 2008. 19 pôles ont été, à cette occasion, identifiés comme n'atteignant que partiellement leurs objectifs et 13 autres qui devraient envisager une reconfiguration en profondeur. Les dimensions devant orienter les réajustements ou reconfigurations recommandés portent le plus souvent sur la définition de la stratégie du pôle, les modalités de gouvernance ainsi que sur le rôle de l'équipe d'animation du pôle. Autant d'éléments qui invitent à s'interroger sur le rôle et les configurations de la gouvernance des pôles de compétitivité et, de manière plus globale, à interroger le modèle d'organisation sur lequel ils reposent, à savoir celui du réseau interorganisationnel territorialisé.

Un réseau territorialisé d'organisations peut se définir comme un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production matérielle (biens et/ou service) et/ou immatérielle (connaissance, image). Ce modèle d'organisation n'est pas inédit, il s'apparente à une tradition d'organisation de l'activité économique qui, en d'autres temps et /ou en d'autres lieux, a été incarné par les districts industriels, les clusters, les Systèmes Productifs Locaux ou encore les milieux innovateurs¹.

La plupart des travaux sur les réseaux organisationnels posent la question de leur régulation, pilotage ou, plus généralement, de leur gouvernance comme un enjeu crucial pour leur devenir. Mais étonnamment, au-delà de la proposition de mise en place d'instances formelles ou de recueil de bonnes pratiques, peu d'entre eux s'attaquent à la 'boîte noire' de la gouvernance.

Encadré : La performance des pôles est liée à leur gouvernance

Des travaux ont montré que si les ressources territoriales constituent un facteur de compétitivité pour les entreprises, à plus long terme cette compétitivité ne peut être garantie que par l'évolution des modes de régulation et de gouvernance locale. Les études sur les districts industriels ont souligné pour leur part que les facteurs de gouvernance déterminent la dynamique du réseau, sa stabilité, ses coûts de maintien et que l'absence d'une hiérarchie ou d'un centre gouvernant a pu constituer une faiblesse majeure pour certains districts. Plus récemment, les consultants de CM International et ARCessor dans leur recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité rappellent que *« la qualité de la gouvernance constitue un facteur primordial du développement et de la réussite à long terme d'un pôle, car elle facilite la définition des enjeux stratégiques et la mise en œuvre de la feuille de route et des moyens pour les atteindre »*².

1. La gouvernance oui bien sûr mais comment ?

On peut identifier des formes de gouvernance variées

La plupart des travaux sur les réseaux relèvent deux formes de pilotage : soit il est assuré par une firme, souvent qualifiée de focale, qui occupe une position centrale au sein du réseau, soit il est distribué entre différents acteurs qui se répartissent les pouvoirs de décision. A titre d'exemple on peut évoquer les cas de la 'Silicon Valley' (un ensemble d'acteurs interagissent informellement au sein d'un tissu institutionnel favorisant la coopération et l'innovation) et de la 'Route 128' (un acteur central pilote le réseau) (Saxenian, 1994).

¹ Les pôles de compétitivité français s'inscrivent dans cette mouvance internationale en se définissant comme « la combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherches publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinées à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. ». Appel à projet : http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/Appel_a_projets_poles_de_competitivite_VF.pdf

² Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité, CM International et ARCessor, pour la DGE, janvier 2008, p.9

On peut opérer une distinction encore plus fine parmi les formes de gouvernance plus collectives en différenciant la gouvernance associative de la gouvernance territoriale. Ainsi trois systèmes de gouvernance des pôles de compétitivité peuvent être identifiés :

1.1 La firme focale³

La gouvernance est caractérisée par une situation d'asymétrie des pouvoirs et des rôles entre la firme focale et les autres acteurs. Cette firme focale non seulement centralise les décisions, coordonne les tâches, mais encore développe une vision de l'avenir du réseau, est garante de son évolution. Les chercheurs ont distingué plusieurs modalités d'intégration par la firme centrale : par l'intermédiaire de systèmes opératoires (systèmes de planification, d'information pour le management, de reporting...), de structures intégratrices (équipes, groupes de travail par objectif, comités...) et au travers d'interventions « soft » (culture d'entreprise, style de gestion, image...). Ce mode de gouvernance semble finalement réduire la complexité du réseau en permettant de revenir à des mécanismes de régulation de type hiérarchique⁴.

Il reste très contingent à la nature centrée du réseau et semble difficilement transférable à un réseau dans lequel il n'existe pas de leader naturel ou dans lequel il n'émerge pas de leader légitime. On conçoit alors rapidement les limites de l'application de ce mode de gouvernance au sein des pôles de compétitivité où un équilibre particulier entre entreprises privées, unités de recherche et centres de formation cherche à être préservé.

1.2 La gouvernance associative

Quand aucune firme dominante n'apparaît, c'est souvent l'appartenance à une communauté de solidarité entre pairs qui est le vecteur d'intégration. Ce mode de gouvernance est observable en particulier dans les districts industriels qui développent un noyau (un centre) sous la forme d'associations, de corporations, de syndicats ou d'agences spécialisées. Le rôle d'intermédiaire joué par des associations a été mis en évidence par exemple dans des districts industriels italiens tels l'Emilie-Romagne.

Le mode de régulation des échanges est alors principalement basé sur la confiance et la solidarité, la proximité géographique renforçant le sentiment d'appartenance communautaire. Si cette gouvernance est difficile à caractériser, une approche institutionnelle permet d'identifier certains mécanismes et acteurs structurants de ce mode de régulation. Attaché à l'étude de la gouvernance des réseaux, le cadre institutionnel a été mobilisé pour expliquer les modalités émergentes de coopération sélective entre acteurs, en particulier pour comprendre le succès de certaines régions à fort encastrement institutionnel. Dans une

³ Selon les auteurs, la firme « focale » peut avoir d'autres appellations : noyau, hub firm, broker, strategic center, agence stratégique ou encore server, distributor ou integrator..

⁴ En référence à la distinction de Williamson qui identifie trois formes de gouvernance : hiérarchie – marché – hybride.

activité économique de plus en plus globalisée, les institutions deviennent des acteurs essentiels de la gouvernance dans la mesure où elles gèrent les mécanismes de régulation. La gouvernance associative renvoie souvent à une combinaison particulière d'institutions privées et spécialisées, formelles et informelles, en charge de l'élaboration, l'adaptation et de l'exécution des règles collectives.

Ce type de gouvernance associative présente cependant des limites. Si les associations ont pu jouer un rôle positif dans le développement des réseaux, elles peuvent également conduire à des situations d'isolement et de résistance au changement lorsqu'elles s'enferment dans les routines et les conventions partagées et sont incapables de se renouveler et de saisir les opportunités. L'approche institutionnelle en effet privilégie les mécanismes qui favorisent l'homogénéité (projets communs, conventions partagées) au sein du territoire et minimise ainsi les facteurs d'hétérogénéité qui caractérisent le réseau.

Le défi lancé aux pôles de compétitivité, de piloter des réseaux organisationnels plus hétérogènes et moins émergents, nécessite de penser des formes de gouvernance qui intègrent mieux la diversité des acteurs et les particularités des acteurs publics. La gouvernance territoriale vise, nous semble-t-il, à répondre à ce défi.

1.3 La gouvernance territoriale

Les gouvernements de nombreux pays ont lancé des programmes de développement économique local et ont suscité la décentralisation et le renforcement des structures de gouvernance publiques locales. Le besoin de générer plus de revenus au niveau du territoire a amené les acteurs publics locaux à s'intéresser de plus près au développement économique. Il s'agit alors de rassembler les acteurs économiques et publics locaux autour de référents partagés. Si l'on se réfère par exemple aux textes fondateurs des pôles de compétitivité français, la gouvernance des pôles doit accorder une place prépondérante aux porteurs des projets (entreprises, centres de formation, unités de recherche), tout en assurant la représentation des collectivités publiques souhaitant soutenir leur développement. Si les formes que peut prendre la gouvernance territoriale restent encore aujourd'hui largement à construire, certains travaux (Gilly J.P et Wallet F. 2001) indiquent la voie dans laquelle la gouvernance des pôles de compétitivité pourrait se concevoir. La gouvernance territoriale suppose en particulier une configuration de coordination ni strictement économique ni strictement sociopolitique et impose de concevoir des modes régulation polycentralisés. Elle nécessite en outre de mettre en place des dispositifs permettant la confrontation et l'ajustement des systèmes de représentations et d'actions d'acteurs issus de champs organisationnels et institutionnels différents.

2. Le pari risqué de l'intégration

De nombreuses études portant sur le développement des clusters ou des districts industriels italiens ont suggéré que dans leur phase de constitution, ceux-ci semblaient 'fonctionner sans pilote', à partir de quelques

règles de conduites, selon un principe d'auto-organisation ou d'ajustement mutuel permettant la coordination entre les différents acteurs. Cependant, cette « auto-organisation » initiale ne leur a pas toujours permis de s'adapter aux multiples forces de transformation internes et externes et de réussir l'intégration à plus long terme.

En effet, de nombreux risques les menacent : individualisme fort, incompatibilité de position entre les autorités administratives et les firmes locales, difficultés liées à un changement continu d'acteurs... Leurs caractéristiques ne sont pas immuables : nouvelles compétences clés, évolution des savoirs et des compétences mobilisés, évolution des modes de gestion, nouvelles relations inter-entreprises... Les mécanismes de réussite peuvent s'émousser et les réseaux disparaître.

Ces risques nous semblent d'autant plus forts lorsque le développement des réseaux s'effectue au sein d'un territoire donné. En effet, le réseau territorialisé convoque deux figures spatiales antagonistes, celle du réseau et celle du territoire, et articule des régimes de proximités variées (spatiale, institutionnelle, cognitive, organisationnelle) qui rendent d'autant plus complexe sa gouvernance.

2.1 Réseau et territoire, deux figures spatiales antagonistes

Certains travaux en géographie (Lévy & Lussault, 2003 ; Lussault, 2007) soulignent que territoire et réseau appartiennent à deux « espèces » d'espace distincts dont il est intéressant de souligner ici les antagonismes pour comprendre les enjeux et les difficultés d'organisation et de gestion des réseaux territorialisés.

Pour le géographe, le territoire se signale, entre autres, par l'existence de limites. Il forme un tout homogène, limité et continu qui associe sans rupture des espaces structurés par les principes de la contiguïté et de la continuité. Le territoire renvoie à trois références. La référence au sens commun tout d'abord qui postule l'homogénéité et qui permet de fonder une idéologie de l'équilibre et de l'harmonie territoriale (un même type de caractéristiques, de valeurs, de comportements sont revendiqués pour identifier le territoire). La référence au modèle politique ensuite, qui fait du territoire l'espace de représentation et d'effectuation d'un pouvoir (le territoire administratif de la commune par exemple). Une référence éthologique et écologique enfin, qui renvoie à l'idée qu'un territoire est un espace que les acteurs s'approprient (le territoire animal est la principale figure de cette référence).

Le réseau se caractérise, terme à terme, comme l'inverse du territoire. Marqué par l'éclatement, la fragmentation et la discontinuité, il fonctionne sur un principe de connexité plutôt que de contiguïté. Autre différence essentielle, le réseau est un espace ouvert. Alors que le territoire nécessite des frontières et une clôture pour exister, le principe de réseau repose sur la possibilité de s'étendre pour en être un véritable.

Comme le défend l'analyse géographique, les régimes de proximité ainsi que les technologies de gestion des distances et des interactions qui s'appliquent à ces deux figures de l'espace sont nécessairement différents.

Pour les territoires, où la contiguïté et le contact physique entre acteurs dominant, le développement d'interfaces et d'emboîtements, peut être mis en œuvre.

Au sein d'un territoire, les besoins de régulation de la coprésence par les groupes humains imposent des prescriptions en matière d'organisation et de pratiques de l'espace. Concevoir et gérer un territoire c'est définir et réguler des proximités acceptables, des codes de bons usages de ce territoire, des normes et des lois d'aménagement. En tant que telle, la gestion de la coprésence est un puissant vecteur de structuration de l'espace. Cependant si la coprésence paraît favorable au développement des interactions, elle ne suffit pas d'elle-même à engendrer des interactions, vecteurs d'innovation, d'apprentissage et de compétitivité, objectifs assignés aux pôles de compétitivité.

Au sein d'un réseau, le proche n'a pas le même statut. La proximité est favorisée par la connexité plutôt que par la contiguïté. Pour qu'il y ait proximité, il faut être situé dans un nœud du réseau accessible. Il s'agit d'instaurer des connexions tout en conservant la séparation matérielle entre les acteurs. C'est une proximité médiata. Concevoir et gérer un réseau conduit alors à chercher à maîtriser la distance par la mobilité. Ceci peut se faire grâce au déplacement physique effectif mais également par la télécommunication qui permet de s'émanciper du réseau physique. Comme le souligne Michel Lussault cette distinction n'est pas anecdotique. De nombreuses enquêtes empiriques ont montré que l'« ubiquité médiatique », grâce en particulier aux technologies de l'information et de la communication, n'est pas comparable pour les individus, à la coprésence matérielle et physique. En effet les modalités de proximité établies dans l'un et l'autre cas sont extrêmement différentes et les individus ne développent ni le même vécu, ni les mêmes représentations selon l'un ou l'autre de ces moyens de coordination.

Les défis de gestion que doivent relever les pôles de compétitivité nécessitent de prendre en compte ces deux conceptions spatiales antagonistes que nous synthétisons dans le tableau 1.

Tableau 1 : Les antagonismes spatiaux des pôles de compétitivité

	Territoire	Réseau
Substance	Homogénéité	Fragmentation
Frontière	Fermée	Ouverte
Nature de la proximité	Contiguïté	Connexité
Gestion de la proximité	Gestion de la « coprésence »	Gestion de la mobilité

Les pôles de compétitivité visent en effet à favoriser la construction et la poursuite d'objectifs communs et homogènes, sur la base du rassemblement sur un territoire délimité, d'acteurs hétérogènes (institutions publiques et privées, grandes et petites entreprises) et fragmentés (entités distinctes qui conservent leur indépendance), qui défendent des intérêts partiellement communs et partiellement distincts, voire concurrents. Les antagonismes spatiaux qui transparaissent ici révèlent différentes difficultés potentielles d'intégration des pôles de compétitivité.

2.2 Les risques

Nous distinguons ainsi trois formes d'évolution néfastes à l'intégration des réseaux territorialisés tels que les pôles de compétitivité.

La non-intégration dans le territoire

L'existence d'une labellisation formelle d'un réseau, s'appuyant sur une politique de zonage territorial, ne donne pas forcément lieu à la naissance de véritables logiques de collaboration. Dans certaines situations les antagonismes spatiaux territoire/réseau ne peuvent être résolus ; **la fragmentation prime sur l'homogénéité**. En effet, à côté des divergences potentielles bien connues liées aux conflits d'objectifs individuels/collectifs, à la taille et aux ressources des partenaires, aux relations à la fois coopératives et compétitives, nombreux sont les motifs susceptibles de nuire à la collaboration entre acteurs d'un pôle de compétitivité : le partage des connaissances entre nouveaux partenaires n'ayant pas encore établi des liens de confiance ; les horizons temporels qui divergent radicalement (de quelques mois à plusieurs années) entre les laboratoires de recherche publique, les entreprises multinationales, les PME-PMI, les collectivités locales ; les rivalités pour accéder à un nombre de ressources limitées sur le territoire... Comment alors tirer parti de la substance homogène du territoire pour contrebalancer ces forces de fragmentation dans une logique intégratrice ?

La sur-intégration au sein du territoire

Inversement, le risque peut être d'assister à une sur-intégration des acteurs du réseau au sein du territoire lorsque **la fermeture prime sur l'ouverture**. Le manque d'ouverture, une moindre vigilance liée à un trop fort mimétisme entre acteurs, des rigidités telles que le '*groupthink*', la codification des savoirs, la formalisation des relations ou la position dominante d'un acteur qui aboutirait à rétablir une structure de type hiérarchique au sein du réseau, peuvent conduire à une situation de myopie et d'entropie menaçant la survie du système. En effet, des interactions prolongées entre acteurs 'en vase clos' sont de nature à entraver la dynamique et le renouvellement de leurs représentations et par conséquent à affecter la capacité d'innovation du réseau et par là-même sa raison d'être. Comment alors résister aux forces centrifuges qui incitent à se reposer sur les ressources territoriales et sans cesse tirer profit de l'effet réseau externe au territoire ?

La désintégration

Lorsque **la gestion de la mobilité prime sur la gestion de la 'coprésence'**, après une phase initiale d'intégration des acteurs dans le territoire, les réseaux peuvent être soumis à des processus de désintégration sous formes de fragmentation des partenariats, de délocalisations, de mise en concurrence des territoires par des entreprises externes au réseau. La présence de firmes étrangères par exemple ou l'augmentation de liens externes au réseau peuvent altérer sa cohésion territoriale.

Le risque existe qu'avec le temps et la croissance du nombre d'entreprises, le réseau social s'affaiblisse, entraînant un déficit d'objectifs collectifs ou de coordination des activités et là encore, une moindre capacité à innover, avec pour conséquence le déclin du réseau. Comment alors maintenir l'attractivité du territoire et de la collaboration en son sein tout en favorisant la saisie d'opportunités en externe ?

Faire le pari de l'intégration des pôles de compétitivité au sein d'un territoire ne va donc pas de soi. La proximité géographique n'est pas une garantie de collaboration et de diffusion de connaissances. La pré-existence de réseaux sociaux locaux ou de ressources locales ne dispense pas de la mise en œuvre d'une stratégie d'organisation et de gestion de la proximité. Entre gestion du territoire et gestion des acteurs du réseau, un système de pilotage de l'intégration est à inventer.

3. Alors, quelle 'bonne' gouvernance pour les pôles de compétitivité ?

Comme beaucoup d'autres avant nous, nous ne pouvons bien sûr que réaffirmer qu'il serait réducteur de vouloir proposer un modèle de bonne gouvernance, compte tenu de la complexité et de l'hétérogénéité des différents réseaux territorialisés. Mais faut-il pour autant renoncer à proposer des éléments propices à nourrir la réflexion des responsables de pôle de compétitivité ? Il ne s'agit pas ici de répertorier des bonnes pratiques, mais plutôt d'énoncer quelques caractéristiques sur lesquelles selon nous devrait reposer un système de gouvernance territoriale, propice à favoriser et organiser les collaborations entre acteurs.

Il va de soi que l'efficacité d'un système de gouvernance ne repose pas sur la simple existence d'instances formelles affichées par les organigrammes des pôles de compétitivité. La conception du système de gouvernance doit prendre également en compte les dimensions informelles et processuelles qui font parties intégrantes du processus de gouvernance. Quelques dimensions nous paraissent essentielles à l'efficacité et la pérennité du système.

3.1 Un système capable de construire sa légitimité pour éviter les risques de non intégration

Légitimer la conduite du réseau est un rôle majeur du système de gouvernance d'autant plus que l'efficacité de la gouvernance et sa légitimité semblent se renforcer ou au contraire se dégrader mutuellement (Calame,

2003). Quand le système de gouvernance est imposé de l'extérieur la question de la légitimité se pose de façon encore plus prégnante, l'enjeu de la légitimité étant l'implication, la mobilisation et la responsabilisation de l'ensemble des acteurs. Il convient donc de s'assurer que l'instance de gouvernance soit à la fois acceptée, reconnue, légitimée par les différents acteurs internes du réseau, afin que ceux-ci lui délèguent une partie de leurs pouvoirs de décision, sans pour autant entraver leur autonomie. Reposant sur l'agrément des partenaires, l'instance de gouvernance acquiert une légitimité aux yeux des divers acteurs du réseau à certaines conditions : la possibilité que l'agrément donné puisse être réexaminé, la possibilité de donner des directives, un fonctionnement selon le principe de collège de pairs, un pouvoir reposant sur une autorité professionnelle et non pas hiérarchique, fondée sur la confiance et non pas la subordination... De plus, dès lors que les pratiques, les valeurs, les attentes, les intérêts des acteurs du réseau ne sont ni homogènes ni stables, la légitimation apparaît comme un processus interactif de construction et de négociation sociales afin de satisfaire aux diverses attentes. La polycentralité précédemment évoquée des modes et des mécanismes de régulation est indéniablement un ressort de la construction d'un système de gouvernance légitime.

Dans ce processus de légitimation, la dimension territoriale joue un rôle facilitateur. En effet, l'existence, au niveau du territoire, de mécanismes sociaux de régulation qui mettent en jeu des dimensions informelles, diffuses (confiance, réciprocité, solidarité...), facilitent cette légitimation. La culture territoriale en particulier favorise la convergence des attentes au travers de la socialisation, permet d'établir un langage commun pour communiquer, ainsi que des règles de comportement tacites et partagées, suscite un sentiment d'appartenance, autant d'éléments facilitateurs d'un processus de légitimation.

3.2 Un système capable de répondre à différents besoins et à leur évolution, pour éviter les risques de désintégration

Les besoins d'adaptation à la demande, de coordination des acteurs du réseau et de sécurisation pour assurer la prise en compte des intérêts des différentes parties dans les échanges, semblent à l'origine du développement d'une forme de gouvernance du réseau. Une synthèse des différents travaux recensés nous a amenées à identifier trois finalités distinctes récurrentes aux structures de gouvernance au sein de réseaux territorialisés : définir une stratégie globale pour le réseau, coordonner l'ensemble des relations entre acteurs du réseau, contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau.

La prise en compte du territoire, en particulier pour les pôles de compétitivité, nécessite selon nous d'ajouter une quatrième finalité : accompagner le développement local du territoire. En effet, le système doit également satisfaire les besoins évolutifs des membres du réseau et pour cela maintenir l'attractivité du territoire au fil du temps, afin d'éviter qu'une majorité d'acteurs se désolidarisent et aillent chercher en externe ce qu'ils ne peuvent plus obtenir au sein du réseau. La gestion des ressources territoriales et leur adaptation aux besoins des acteurs du pôle doit donc être au centre des préoccupations du système de gouvernance.

3.3 Un système capable de se régénérer pour éviter les risques de sur-intégration

Afin d'assurer le renouvellement incessant du réseau, souplesse, simplicité, et réactivité nous apparaissent bien évidemment comme les pierres angulaires sur lesquelles le système de gouvernance doit se construire. Mais il nous semble également important que celui-ci favorise l'ouverture à l'extérieur du territoire. Une ouverture dans un cadre 'organisé' devrait permettre d'enrichir les processus d'innovation tout en contenant les velléités sécessionnistes. Ouverture tout d'abord aux différents niveaux régional, national, transnational, en encourageant par exemple les projets inter-pôles ou en participant à divers programmes internationaux ou transrégionaux. A ce titre, l'exemple de la Scanbalt⁵, réseau de 'réseaux' scandinaves autour de la méta-région de la mer Baltique, nous semble être une des pistes à suivre. Ouverture également vers des activités connexes ou vers d'autres secteurs en suivant l'exemple de certains districts italiens qui ont su s'adapter aux turbulences des marchés et se transformer au fil du temps, allant même jusqu'à changer d'activité.

Ces dimensions nous paraissent complémentaires et doivent être menées de concert dans une logique d'équilibre même si elles ne reposent pas nécessairement sur les mêmes horizons temporels. Le système de gouvernance d'un pôle de compétitivité, doit ainsi être capable d'évoluer dans le temps, en s'appuyant tout à la fois sur les caractéristiques constitutives des réseaux et des territoires afin de relever les défis de l'intégration et garantir l'efficacité et la pérennité de ces réseaux territorialisés d'organisation.

Bibliographie

CALAME P. (2003), *La démocratie en miettes ; Pour une révolution de la gouvernance*, Descartes & Cie, Paris.

EHLINGER S., PERRET V. et CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 170. p. 155 - 171.

GILLY J.P et WALLET F. (2001), "Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces: the Case of Industrial conversion Processes", *International Journal of Urban and Regional Research*, 25, 3, 553-570.

⁵ www.scanbalt.org : "ScanBalt BioRegion encompasses a number of regional networks between universities, industry, hospitals, public institutions and other important actors within the life science arena. These regional networks' aims and needs are the basis for ScanBalt. As a network of networks, ScanBalt is a unique concept with the purpose of building a strong competent meta-region able to compete with other life science players at the meta-regional and global level. ScanBalt is a mediating and coordinating network without formal power and its strength depends on the strength of the individual networks. It implies coordination of existing networks and organisations as well as stimulating the creation of new ones".

LELOUP F., MOYART L. & PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie Economie Société*, 4, Vol. 7, 321-332.

LEVY, J. et LUSSAULT M. (2003), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, Paris.

LUSSAULT M. (2007), *L'homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, Le Seuil, col. La couleur des idées, Paris.

SAXENIAN A (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Sylvie EHLINGER est maître de conférences à l'Université de Cergy-Pontoise et chercheur au laboratoire THEMA dans le domaine du management stratégique. Ses travaux portent sur les processus de formation de la stratégie, dans les réseaux organisationnels en particulier.

Véronique PERRET est professeur de Management Stratégique à l'Université Dauphine et membre du laboratoire DRM-DMSP. Ses domaines de spécialité portent sur le changement organisationnel et les approches qualitatives en sciences de gestion. Co-fondatrice du groupe thématique permanent « Stratégies, espaces et territoires » de l'AIMS, elle poursuit actuellement ses travaux plus particulièrement sur la gouvernance des réseaux et les approches critiques du management.